

من أسرار نجاح التجربة اليابانية

The Japanese Experience : Secrets of Success

د. تقيّة محمد المهدي حسان
كلية اللغة والآداب . قسم علم الاجتماع .
جامعة حسبيّة بن بو علي بالشف
Email : teguia.mahdi@gmail.com

ملخص

منذ السبعينات ، أصبح اليابان في المركز الثاني عالميا اقتصاديا خلف الولايات المتحدة الأمريكية . حيث استيقظ اليابان من الدمار الرهيب الذي أتى به أثناء الحرب العالمية الثانية ، وهذا بفضل فحوى النتائج الأخلاقية والاجتماعية المتمثلة في الانضباط الذاتي والروح الوطنية التي يتميز بها العامل الياباني وتطبيق الجودة الشاملة ، وتحسيد الثورة التكنولوجية على مستوى جميع الميادين ، وبذلك أصبح اليابان قوة عظمى من ضمن ثمانية الدول الكبرى في العالم . وهذا يؤدي بنا الى طرح التساؤلات التالية : كيف وصل اليابان الى هذه المكانة ؟ ما هي العوامل التي استعملها للوصول الى درجة المستوى العالمي ؟ وما هي أسرار هذه العظمة ؟

الكلمات الدالة: التجربة اليابانية ، استراتيجية الادارة ، الانضباط ، العمل

Abstract

Au milieu des années 1970, le Japon s'est affirmé comme puissance économique, atteignant le second rang mondial derrière les États-Unis et changeant ainsi l'ordre des alliances politiques à considérer. Le Japon s'est admirablement bien relevé de sa déconfiture consécutive à la seconde guerre mondiale. Grâce au sens de la discipline et de l'honneur de ses travailleurs, l'économie japonaise a révolutionné le monde des technologies. Il est redevenu une grande puissance au point de faire partie du G8. comment le japon est arrivé à ce stade? quels sont les facteurs qu'a utiliser le nippon pour arriver au niveau d'une puissance mondiale ?

Quels sont les secrets de cette puissance ?

مقدمة

العالمية الثانية، لتتمكن في خلال (4.3) عقود فقط من تكوين قوة صناعية والمسجلة لأعلى المعدلات الإنتاجية في العالم. ولكي ندرك أبعاد هذا التفوق نشير الى أن اليابان تقف الآن على قمة المنافسة على مستوى العالم... والكثير يتحدث اليوم عن قصة الهجوم الياباني على الأسواق العالمية ليصبح التعلم من اليابانيين في حد ذاته صناعة تنمو بشكل مطرد وواضح.

ويجب التأكيد على أن هذا التفوق الياباني في الأسواق الاقتصادية الدولية تزامن مع تفوق آخر في النتائج الأخلاقية والاجتماعية بالمقارنة مع نظيراتها في الدول المتقدمة الأخرى.

ولعل أهم درس قدمته اليابان لعالمنا المعاصر هو تعدد النماذج في التطور الاقتصادي فلم يعد النموذج الغربي والأمريكي بشكل خاص هو النموذج المنتصر في الحرب والمتفوق في الاقتصاد، بل هناك جانب النظام التميز الذي يوافق ما بين التقاليد

منذ بداية الثمانينات حتى الآن تزايد اليقين بان التجربة اليابانية حققت نتائج كبيرة في الأسواق الدولية الأساسية مما سمح بالحديث عن التفوق الياباني. وعند معرفة ظروف اليابان بعد دمار الحرب الرهيب وخصائص اليابان من حيث السكان والمساحة الجغرافية والموارد الطبيعية ، وما حققته خلال ثلاثة عقود بعد الحرب فإننا نكون اكثر قبولا للحديث عما يشبه المعجزة في اليابان. فاليابان جزيرة مكتظة بالسكان ذات مساحة اصغر من مساحة كاليفورنيا وتستورد من استهلاكها (100 %) من الألمنيوم، و(98 %) من النفط، و(4.98 %) من الحديد (66.4 %) من الخشب⁽¹⁾.

كما أنها كانت في حالة دمار شامل بعد هزيمة الحرب

وهي بذلك تعتبر سابع دولة أكثر تعداداً بالسكان عاصمتها طوكيو. ويشكل اليابانيون حوالي 99.4 % من السكان . والكوريون 0.5 % وما تبقى وقدره 0.1 % فهم من الجنسيات المختلفة. ويعيش أكثر من 79 % من السكان في المدن الكبرى. والباقي في القرى والأرياف. يعمل 35 % من السكان في الصناعة . بينما يعمل 27 % منهم في الزراعة . وهناك ما يقرب من 700 ألف صياد يعملون في مهنة صيد الأسماك . أما باقي السكان فيعملون في التجارة والمهن الحرة وكموظفين في الدوائر الحكومية للدولة والمؤسسات الخاصة .

الأراضي

تشكل 75 % من أراضي اليابان عبارة عن جبال بركانية خضراء تتخللها الأنهر المائية. أما الباقي القليل فيستخدم للزراعة والسكن والطرق. مما أدى إلى ارتفاع أسعار الأراضي والإيجارات. كذلك إلى ارتفاع أسعار السلع الاستهلاكية والأيدي العاملة لذلك تعتبر اليابان من أغلى بلاد الدنيا وأصعبها معيشة.

المناخ

من جهة أخرى تتميز اليابان باعتدال ووضوح فصولها الأربعة . وجمال الطبيعة التي تعدد أنواع زهورها وأشجارها وأعشابها . مما ساعد على خلق حس الابتكار وجمال الإبداع الثقالي والصناعي لدى الإنسان الياباني. ناهيك عن إعجاب وتعلق قلب كم من زارها من الخارج .

ثانيا : تاريخ اليابان الحديث

عاشت اليابان في أواسط القرن السادس الميلادي قبل حوالي 250 سنة. فترة من العزلة. أغلقت فيها اليابان جميع حدودها مع العالم الخارجي. وذلك خوفاً من تغلغل المنتصرين فيها وانتشار المسيحية ثم الاستعمار (كما حدث في دول جنوب أمريكا اللاتينية). وقد أستثني من ذلك بعض التجار الهولنديين حيث سمح لهم بالتجارة في جزيرة ديجيما الصغيرة الواقعة في خليج ناجازاكي. كما أستثني بعض الصينيين الذين يقطنون جزيرة ناجازاكي. وبعض المبوعين الملكيين الذين يأتون بين الحين والآخر من أسرة ((لي)) الحاكمة في كوريا .

وفي عام 1853 أجبر الكمودور الأمريكي ((ماثيو بري)) اليابان على فك حدودها. عن طريق محاصرتها بأربع سفن حربية . وقعت على أثرها اليابان معاهدة صداقة مع أمريكا وتبع ذلك إبرام معاهدات صداقة مع كل من روسيا وبريطانيا وهولندا في نفس العام. ومع فرنسا في العام الرابع. وتبع ذلك بقليل نوع من الاضطرابات والحروب الداخلية دامت عشرة سنوات. بسبب معارضة الانفتاح على الخارج . ورغبة الإقطاعيين في تقوية حكومتهم (حكومة توكوجاوا العسكرية) . إلى أن أنتهي

اليابانية و المفاهيم الغربية الحديثة، وبالتالي في كل العناصر الناعمة ومن ضمنها الأخلاقيات. ولعل درس اليابان هذا لم يثر الاهتمام بالتفوق المادي الياباني بقدر ما أثار الاهتمام بالتفوق في العوامل المعنوية. وهذه العوامل بالتأكيد يمكن الاستفادة منها وإظهار قدر الإمكان عوامل نجاح المؤسسات اليابانية، و محاولة استخلاص أهم النقاط الإيجابية التي يمكن أن تكون عاملاً إيجابياً يساهم في تكييف المؤسسات العامة الوطنية الجزائرية في عهدها الجديد على أثر التغيرات التي فرضتها الظروف الاقتصادية الحالية. ولكن لا يمكن نقلها واستنساخها، والاستفادة منها تكون بإدائها وتوجيهها في ظروف البلد وليس بالخضوع لها. مما يدفع بنا الى التساؤل التالي، أين تكمن ذخيرة قوة نجاح اليابان؟

على هذا الأساس ارتأينا الى تقسيم هذا البحث الى ثلاثة محاور، المحور الأول يتعلق بنظرة موجزة عن اليابان من حيث الموقع . السكان . الأرض والمناخ كذلك تاريخ اليابان الحديث ، ثم ما هي أسرار تقدم اليابان؟. والمحور الثاني يحتوي على أسس السلطة الإدارية اليابانية، أي ما هي فلسفة التحدي وخصائص الإدارة اليابانية؟ ما هو مفهوم رمز الوطنية وقاعدة الانحياز للوطن؟. وما هي أهداف الوطنية في اليابان؟ أما المحور الثالث يتعلق بكيف يتجسد الانضباط الذاتي بالمؤسسة اليابانية؟ يحتوي على مبدأ الوطنية وفلسفة الإدارة اليابانية وأخلاقيات المهنة ثم الخلاصة.

(2) المحور الأول نظرة موجزة عن اليابان

إنه لمن المحير أنه يزداد نسبة جهلك باليابانيين كما اقتربت إليهم وحاولت أن تكشف المجهول فيهم. لكن الذي لا يقبل الشك فيه. هو أن هذا الإنسان الياباني مسير على سلوك شبه موحد. وفي كل شيء تقريباً. فلهم إيماءات وإشارات كثيرة لا يفهموها إلا فيما بينهم. ساعدتهم على احترام بعضهم للآخر. دون حدوث أي إزعاج داخل خليتهم الاجتماعية. إن هذه البوتقة المتناغمة تتم تحت هذه الكثافة السكانية العالية . وعلى هذه البقعة الصغيرة من الأرض. وتحت هذا الارتفاع الفاحش في التكلفة المعيشية وقلة الموارد الطبيعية. يا لهم من شعب.

أولاً : الموقع ، السكان ، الأرض والمناخ

اليابان مكون من عدة جزر (4000) جزيرة على شكل أرخبيل طوله 3000 كم أربعة منها رئيسية (هونشو - شيكوكو - كيوشو - هوكايدو) وجزر اليابان مقسمة إدارياً من قبل الحكومة على 43 ولاية وأربعة بلديات . مساحتها الإجمالية 881,369 كيلو متر مربع .

السكان

ويبلغ إجمالي تعداد سكان اليابان حوالي 130 مليون نسمة .

الأمر بانهايار حكومة توكوجاوا هذه ، وإعادة السيادة الكاملة للإمبراطور (مجي) في عام 1868 م.

ثالثا : أسرار تقدم اليابان

عصر (مجي : 1868م – 1912م) : يعتبر المؤرخون أن تاريخ اليابان المعاصر يبدأ بعصر (ميجي) وهو العهد الذي يلي فترة (الشوجن) أو النظام الإقطاعي للساموراي . حيث وضعت فيه الأسس الحقيقية لنهضة اليابان المعاصرة في جميع المجالات . وفي هذا العصر انتقلت العاصمة اليابانية من كيوتو إلى طوكيو . كما ألغي فيه النظام الطبقي . وانصرفت الدولة كليا إلى دراسة الحضارة الغربية وتبنيها .

وقد يلي عصر ميجي ثلاثة عصور : عصر (تايشو) 1912م وعصر (شووا) 1926م . وعهد الإمبراطور الحالي المسمى بعصر (هيسي) 1989م .

تخللت هذه الفترة تورط اليابان في حروب مدمرة مع الصين وروسيا وكوريا . ثم جاءت الحرب العالمية الأولى فالثانية والتي انتهت باستسلام اليابان في عام 1945م . بعد واقعة قنبلة هيروشيما وناجازاكي الذرية . أصبحت اليابان من بعدها دولة صناعية مسالمة .

الكثير قد تحدث عن اليابان وكتب عن أسرار تقدمها وقد وجدنا أن أغلبها يتفق حول المحاور التالية نلخصها فيما يلي :

أن الإنسان الياباني تمكن من نقل ما لدى الغرب من علوم مختلفة ونجح في تقليدها وتطبيقها بل من ثم أبدع في تطويرها إلى الأحسن .

(2) - أن الياباني تعتبر الراحة والنوم شيء معيب . لذلك تجده في غاية الجهد والنشاط وقت عمله، وتجد أن إجازته السنوية شبه معدومة . بالإضافة إلى عدم وجود سن للتقاعد بالنسبة له .

(3) - أن الياباني يجيد الادخار فهو شعب يدخر من 20 % إلى 40 % من دخله .

(4) - أن اليابان يتقن ما يصنع ويقوم به . فيده ماهرة إلى أبعد الحدود .

(5) - أن الياباني لديه شعور بالرقابة الذاتية فلا يحتال أو يتخاذل لأجل توفير بعض المادة أو الوقت .

(6) - العمل الجماعي وعدم الظهور أو التسلق على الآخرين .

لقد أشار ياماشيما « (HAJIMI YAMACHIMA) من جامعة كيوتو وهو أحد أشهر الأخصائيين اليابانيين في الإدارة

والتسيير - (Management) عندما سئل عن سر نجاح التجربة أو المعجزة اليابانية فأجاب : أن الاعتقاد السائد هو ان اليابانيين يعملون أكثر ولكنهم في الحقيقة يعملون أفضل ، أنهم كغيرهم يعملون 43 ساعة في الأسبوع أي 2000 ساعة في العام بينما يعمل الكوريون 3000 ساعة في العام اي بزيادة الثلث، ليست هناك معجزات وخوارق، ان العامل في اليابان يتفوق في تأهيله الثقافى والمهني على زميله في أوروبا الغربية والولايات المتحدة للأمريكية، إن الجامعة والمدرسة هما قوتنا الضاربة وأما الذخيرة فهي الانضباط الذاتي. فلا حاجة لتعيين جيش من المراقبين والمفتشين يقضي نصفهم أوقاتهم في حراسة النصف الآخر⁽³⁾ .

من أسرار النجاح للدول المتحضرة والمتقدمة، راجع الى التزامهم بسلوك الانضباط الذاتي، هذا سواء كان على مستوى الفرد، والجماعة، والمؤسسة، والمجتمع بأكمله.

(4): جدول المقارنة بين ساعات وأيام العمل والراحة والإضرابات

البلد	أيام العمل	أيام الراحة	أيام الإضراب
اليابان	1900	20	03
الولايات م. الأمريكية	1950	18	43
فرنسا	1530	35	30

(5): سر نجاح اليابان

يكمن سر نجاح اليابان في عدة عوامل :

. طبيعة الفرد الياباني ، تقديس العلم والعمل .

. التخطيط: تخطيط الدولة بمعيتة المؤسسات الاقتصادية الكبرى كل سياسة في خدمة القوة الصناعية،

. التوجيه والمساعدات : تقدم الدولة توجيهات ومساعدات للاستثمار داخل وخارج البلاد،

. الإشهار : إنتاج النوعية الجديدة وترويجها للسيطرة على الأسواق،

. قوة الاستثمارات في الخارج : إقامة مصانع في كل أرجاء العالم وتجنب الحواجز الجمركية.

المحور الثاني: أسس السلطة الإدارية اليابانية

إن نظرة متعمقة للتجربة اليابانية تكشف عن حقيقة أن الثقافة اليابانية بإرثها التاريخي وتجربتها المعاصرة كان لها الدور الكبير فيما تحقق فيها. وقد تكون من

هذا السلوك المستقيم طريقا لخدمة الوطن والأمة.

(3) . التمسك المرن بالتقاليد والعادات القائمة على التواصل والارتباط القاعدي المتمسك بالأصول العضوية كالأسرة والعشيرة والجيران والحي، ومجتمع العمل والرفاق والزملاء وبعلاقات يملؤها الحب والفخر والتوارث التاريخي..

(4) . تطلع دائم نحو المجهول المستقبلي باعتباره صديق، فالغد والمستقبل والزمن والوقت أهم أدوات صناعة الذات، وصناعة الذات هي فن استثمار الإطارات البشرية.. استثمار الإنسان والارتقاء به.. وتفعله.. وتطويره.

(5) . الجمع والمزج بين زعامة القائد الرمز، وبين الفصائل المطيعة ما بين المدير والعاملين معه كشركاء، وليس كأجراء أو عبيد، ما بين جيل متقدم في السن لديه الحكمة والخبرة وما بين أجيال لديها الأمل والتطلع والقدرة والدافع على صنع غد أفضل.

(6) . المحافظة على التوازن الاجتماعي وترقية الحراك الاجتماعي، يجعل العمل هو المصدر الرئيسي

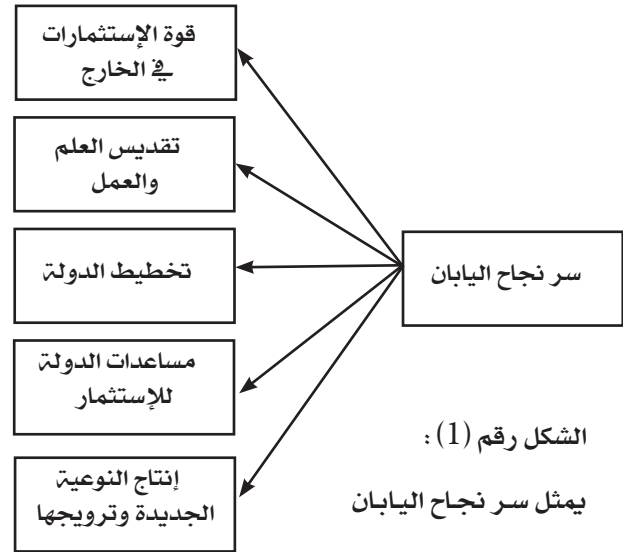
لتحقيق الثروة والمكانة في المجتمع، وأن العمل المشروع هو السبيل الوحيد للعمل وأن ما عداه لا يشكل عملا بل هو أمر خارج عن كل شيء يستوجب التطهير والتغيير .

(7) . أهمية الوقت : فالوقت هو أعلى الأصول على الإطلاق، وهو أصل لا يمكن الاستغناء عنه يحتاج إلى إدارة علمية واعية رشيدة مدركة لأهمية التقدم.

ويقول بيتر دراكر (Peter Drucker) ان «مصلحي اليابان أقاموا منذ مائة عام مضت . عن وعي بالثقافة الجديدة المصطبغة بالسلوك الغربي الجديد . على قيم يابانية تقليدية وثقافة يابانية تقليدية، فالشركة والجامعة اليابانية الحديثة غربية تماما من حيث شكلها ، ولكنها استخدمت كحاويات . إن جاز التعبير للثقافة اليابانية التقليدية غير الغربية»⁽⁷⁾.

(ب) عناصر أو خصائص إستراتيجية الإدارة اليابانية :

تعاني اليابان كما ذكرنا من ندرة مواردها الطبيعية وانخفاض المساحة الجغرافية الصالحة للزراعة، وانتشار الظواهر الطبيعية المدمرة مثل الزلازل والبراكين. وللتغلب على هذه الظروف الطبيعية القاسية، حاولت اليابان تطبيق استراتيجيات عديدة مثل الانعزال ن العالم، ثم انتقلت الى محاولة تعويض النقص في الموارد الطبيعية عن طريق استعمار الدول المحيطة مثل فرمز ومنشوريا



بين أهم مقومات اليابانية قدوة الفرد الياباني في سلوكه وتصرفه و محاسبته لنفسه قبل أن يحاسبه غيره، نابع من ضميره ومن مجتمعه ومن حضارته وثقافته وتربيته، لذلك كل فرد فيها يعرف دوره في الحياة ويؤديه بحماس وإيمان لا ينتظر من أي جهاز سواء أكان داخل العمل أو خارجه أن يكون عليه رقيبا أو حسيبا.. أي أن كل فرد يعمل في إطار الانضباط الذاتي، ولتعرف على أهمية هذا السلوك الحضاري الأخير، فما هي الأسس التي تعتمد عليها سياسة السلطة الإدارية اليابانية لتحقيق الانضباط الذاتي للأفراد؟

أولا : فلسفة التحدي وخصائص الإدارة اليابانية

(أ) فلسفة التحدي اليابانية :

إن سر تفوق نجاح اليابانيين يكمن في فلسفة التحدي.. فلسفة الإصرار والصبر والمثابرة ..شعب ذات فلسفة حضارية عميقة الجذور، ساعدت المجتمع الياباني على تشكيل وصنع الإنسان الياباني ليتحكم في ذاته من أجل بلاده، وهي فلسفة إنسانية قائمة على⁽⁶⁾.

(1) . التوارث من ميراث حضاري عميق ممتد آلاف السنين يصنع منه سياج أخلاقي من القيم والمبادئ والمثل العليا التي تدفع إلى الولاء والانتماء والإخلاص الكامل والوفاء العظيم والطاعة المطلقة والمشاركة المخلصة والتفاني في أداء الواجب.

(2) . تحويل الدين والعقائد لديها إلى سلوك مقدس قائم على ضمير قوي مرتبط بوجود الإنسان ذاته وبروحه التي لن تعرف الراحة والهدوء أو السلام إلا إذا تطهرت من

الشروخ الخمس (الجشع، والطمع، والتسلط، والحسد والشهوانية) أي تطهر النفس من هذه الخباثات وجعلت

أن الاحترام والتقدير الشديد له من جانب اليابانيين ظل كما هو، باعتباره رمزا لكل شيء عزيز لديهم، باعتباره رمزا تلتف حوله اليابان، باعتباره محورا للعزة والكرامة، باعتباره أداة منع ورفض الهزيمة...

ولقد نجح هذا الرمز في امتصاص التأثيرات السلبية لسنوات ما بعد الحرب وتحويل العقلية العسكرية اليابانية من عقلية الحرب والدمار إلى عقلية التنمية والأعمار، وإلى عقلية اقتصادية. تجارية تغزو العالم بمنتجاتها وسلعها وخدماتها وليس بجيوشها وبوارجها وطائراتها الحربية»⁽⁹⁾.

ثالثا : قاعدة الانحياز للوطن .

إن انتماء المواطن لبلده في اليابان والإشارة ومصلحة الجماعة ومصلحة الوطن كانتا وسيطان الركيزة الأساسية في التقدم المذهل الذي حققته هذه الدولة، فالأولوية الأولى للوطن، فالمواطن في هذه الدولة يشعر بأن حسن أدائه لعمله . أيا كان هذا العمل . وأن إنجازاه على أكمل صورة وفي أحسن حال، إنما هو إنجاز من أجل الوطن ومساهمة منه في تقدمه ورفعته . وأن مستقبل التوطن بكماله مرهون على هذه المساهمة، ومن ثم الإخلاص الكامل للوطن والانحياز الكامل له.

إن الغذاء الرئيسي في هذه الدولة هو الانتماء لقوميتها والانحياز الكامل لكل ما يتصل بالوطن، فهو ذخيرتها الرئيسية التي تنفق منها على تطورها، ويقوم الانحياز للوطن على عدة مقومات رئيسية هي⁽¹⁰⁾:

المقوم الأول : غرس الولاء ... داخل النفس البشرية للمواطن في كافة مراحل عمره، وبصفة خاصة أثناء مراحل التعليم والتدريب المختلفة فالطفل الصغير يتم تربيته وتنشئته على الولاء للوطن وللمجتمع، ثم عندما يكبر وينخرط في عمل من الأعمال يتم إحاطته بنجاح إيجابي قائم على احترام العمل واحترام الأكبر سنا والأقدم في الأقدم في الوظيفة ومن ثم تعويد الفرد على أنه جزء من الجماعة ... وأنه داخل أسرة متداخلة تبدأ من أسرته العائلية إلى أسرته في المصنع، إلى أسرته في المجتمع إلى أسرته في الدولة ككل، ومن ثم الولاء الكامل والطاعة الكاملة.

المقوم الثاني : تعميق الانتماء للوطن ... وبالتالي الحرص على ما يتصل به من قريب أو من بعيد ليكون ي أفضل صورة وفي أحسن حال وفي أفضل وجه من الوجوه، وأن تكون الانطباعات المتولدة عنه إيجابية في عيون الجميع وفي كافة بلاد العالم.

وكوريا والصين، ولكن هذه الإستراتيجية لم توجد لها حلا على العكس جلبت اليها الدمار في الحرب العالمية الثانية بسبب اصطدامها بمصالح الدول الاستعمارية الأخرى. وبذلك لم يعد أمام اليابان سوى التركيز على الاستغلال الأمثل لموردها الوحيد وهو الثروة البشرية التي تزيد عن 125 مليون نسمة، وبدأت بالفعل بعد الحرب العالمية الثانية في توجيه فلسفتها نحو كيفية استخدام ثروتها البشرية بالطريقة التي تساعد على تحقيق ثورات تمكنها من توفير حياة كريمة للسكان وتوفير احتياجات التصنيع من الموارد المادية والمالية. ولم تركز الإستراتيجية الإدارية اليابانية على خلق وتطبيق أساليب إدارية سرية، بل ركزت على اختيار وتطبيق مزيج من السياسات والأساليب الإدارية المعروفة، والذي يتفق مع حضارة وثقافة وبيئة اليابان. ومن أهم عناصر نمو خصائص هذه الإستراتيجية التي تتبعها الشركات اليابانية وخاصة الشركات الكبرى ذات التأثير الجوهري على الاقتصاد القومي ما يلي :

1. الإجماع والمشاركة الجماعية في صنع القرار.

2. التركيز على عمل الفريق والمسؤولية الجماعية.

3. نمط الاتصالات المفتوح.

4. التعليم والتدريب الدائم.

5. ضمان الوظيفة مدى الحياة .

6. مشاركة الجميع في تحمل المخاطر»⁽⁸⁾.

ثانيا : رمز الوطنية :

يلاحظ أن الرموز التي تستخدمها اليابان تتخذ جانبين هما:
- الجانب الأول: العلم القومي:

حيث تتوسط الشمس المشرقة... شمس الفجر... والتي تعطى انطباعا أن كل شيء شديد الوضوح وأن على الجميع أن ينهض يستيقظ وينبعث بكامل الهمّة والنشاط والمشاركة.. فالיום الجديد هو فرصة جيدة سائحة لإثبات الذات ولتأكيد الجدارة بالحياة.

- الجانب الثاني : الزعيم :

فالإمبراطور الياباني هو ابن الشمس، وكان يعد من الآلهة، فلما سقطت اليابان ضحية الهزيمة العسكرية بعد ضرب هيروشيما و ناجازاكي بالقنابل الذرية واحتلال الولايات المتحدة الأمريكية لها، أجبر الإمبراطور على التخلي عن صفته الإلهية وأعلن أنه مواطن عادي... إلا

أولاً : مبدأ الوطنية

وضع رمز الوطنية في كل موقع وفي كل مكان وداخل كل شركة وكل مؤسسة، بل وداخل كل نفس بشرية، يتم زرع ورعايته وتعهده بالحماية والوقاية والرعاية الكاملة التي تضمن وتضمن قدسية رمز الوطنية، وتضمن أيضا التأثير والتفعيل كما يجب أن يكون.

دائما في شركة Matsushita تقوم بنوعين من التدريب، الأول هو التدريب على المهارات، والثاني هو الأهم، التدريب على التمسك بالقيم التي تؤمن بها الشركة، كما انها تخصص (10) دقائق كل شهرين للتحدث عن القيم⁽¹³⁾.

ومن أجل تحقيق الانضباط الذاتي للأفراد تقوم المؤسسة اليابانية بتوفير الجو والظروف من خلال العوامل التالية⁽¹⁴⁾:

نموذج من النشيد لمؤسسة يابانية (12) (Matsushita)

من أجل بناء يابان جديدة
نوحّد قوتنا و أرواحنا
لنجعل كل ما في وسعنا برفع الإنتاج
لنبيع إنتاجنا الى شعوب العالم
.....
وفي الأخير ينتهي النشيد بتعجب :
اعتقد ، صناعة، اعتقد، اعتقد ، اعتقد !
انسجام وإخلاص !
Electric Matsushita

1. تحقيق رضا العاملين... عن المشروع وعن سياساته المختلفة، لإدراكهم أنهم الهدف الحقيقي من وراء هذه السياسات وأن عائدها والمردود سوف يعود إليهم سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

2. تحويل العاملين من مجرد أجراء يتقاضون أجرا إلى شركاء يحصلون على عائدا وربحا بامتلاك أسهم في الشركة، وكذا بمشاركة أصحاب رؤوس الأموال للربح والعائد المتحقق ومن ثم يصبح العاملون عنصر متكامل من عناصر المشروع، وإنهم العنصر الفاعل الرئيسي في المشروع الذي يقوم عليه تطور واستمرار وارتقاء المشروع.

3. تحقيق الاستقرار المتنامي للمشروع... حيث لا يخرج من المشروع إلا من فقد حياته أو فقد صلاحيته للعمل، وأن قيام الفرد بتقديم استقالته من الشركة التي يعمل

المقوم الثالث: احترام الغير .. وعدم السخرية منهم، حتى لا يقوم أي منهم بالسخرية من الوطن بل جعل الطابع العام للسلوك هو المغالاة في احترام وتبجيل الغير.

المقوم الرابع: التقدير للأكبر ... سنا وللأكبر مقاما وللأكثر ذكاء والأعلى قدرة والأكثر مهارة، وفتح المجال أمامه من أجل الوطن.

وفي إطار هذه القاعدة الأساسية يزداد حب الأفراد لوطنهم وترتفع معنوياتهم، ويرتقي استعدادهم للبذل والعطاء الكامل.

رابعا : أهداف الوطنية في اليابان

إن رمز الوطنية عميق ومتغلغل في وجدان وفكر الأفراد اليابانيين بالشكل الذي حققوا من خلاله جملة أهداف رئيسية هي :

(1) . توحيد الأمة وإزالة العصبية العنصرية وتحقيق وحدة الأمة بكافة طبقاتها وفئاتها وأجيالها..

(2) . تعميق الولاء والانتماء الشديد للوطن بالشكل الذي ينعكس إيجابيا على قدرة الفرد والمشروع على تحقيق الإنجاز المتماسك..

(3) . زيادة الانتماء إلى المجموع..فالفردية تذوب في إطار الجماعة، ويصبح العمل الجماعي هو المنطق القاعدي والأساسي لرفع الإنتاج والإنتاجية.

(4) . تدعيم الأمان المستقبلي وإزالة عنصر القلق والخوف من المستقبل..وذلك بتأكيد مبدأ العمل مدى الحياة.

(5) . تحفز الإبداع الفردي والتنفيذ الجماعي، أي الفرد من أجل الجماعة والجماعة من أجل الفرد.

كل هذا يساعد على تحقيق مزيد من التعاون والمشاركة والفعالية التي تضمن للمجتمع جميعا الانخراط في نظام متكامل وفعال⁽¹¹⁾.

المحور الثالث: كيف يتجسد الانضباط الذاتي للأفراد بالمؤسسة اليابانية ؟

إذا كانت الروح الوطنية مجسدة في المجتمع الياباني عن طريق توحيد الأمة والانتماء الشديد للوطن فإن هذا السلوك يعكس بدوره داخل المؤسسة اليابانية وأن هذه الأخيرة تهتم بدورها بالإنسان الياباني وهو كذلك يلتزم بالسلوك الحضاري من أجل تحقيق أهداف المجتمع والمؤسسة وأهدافه كذلك.

بها هي بمثابة خيانة عظمتى للوطن وللمشروع وللزملاء في الوقت ذاته.

4. ترسيخ مبدأ التعاون ما بين الجميع... ليصبح الكل في واحد، وواحد في الكل والجميع من أجل تحقيق الهدف، من أجل تحقيق وصنع مستقبل فعال للمشروع وللوطن من خلاله.

5. تحقيق كثافة الإبداع والابتكار من خلال التحسين المستمر في أساليب الإنتاج ونمط الإدارة (تخطيط، تنظيم، توجيه، تنفيذ، تحفز، متابعة، اتصالات) وبشكل يؤدي إلى القضاء على كافة الفاقد، المهدر، غير المستغل، الضائع من الوقت والجهد والتكلفة.. أي رفع إنتاجية عناصر الإنتاج الى أقصى أعلى معدل لها.

6. تحقيق التنوع شديد الاتساع من أجل الوصول إلى أقصى معدل لإشباع احتياجات ورغبات العملاء والمستهلكين والتوافق مع عاداتهم وأنماط الشرائية وأساليبهم في الإشباع، أمر يحتاج إلى دراسات تسويقية علمية مستفيضة للوصول إلى هذا الكم الكبير من أنواع المنتجات (سلع/خدمات/ أفكار) التي ترضي كافة الأذواق وتشبع كافة الاحتياجات في الأسواق الدولية المختلفة.

7. تحقيق التبنى والتأييد المطلق... للسياسات والإجراءات والخطوات والقرارات التي تأخذها إدارة المشروع من جانب الجماهير المحيطة بالمشروع، سواء جمهور العاملين (داخل المشروع) أو من جانب جمهور المتعاملين والمهتمين (خارج المشروع).

ثانيا : فلسفة الإدارة اليابانية⁽¹⁵⁾:

1) الوظيفة مدى الحياة : إذا كان أهم خاصية تتميز بها المؤسسة اليابانية هي توظيف العاملين مدى الحياة ، فإنه ليس من الإجراءات العامة المعمول بها في بعض المؤسسات باليابان .

2) عدم التخصص في المهنة: تفضل المؤسسات اليابانية عدم التخصص الدقيق في المهنة ، فالموظف والعامل يمارس أكثر من مهنة وينتقل من قسم الى آخر، وذلك للاستفادة به في خدمة جميع أقسام المنظمة التي يعمل بها . وهذا التنقل من قسم لآخر يكسب العامل تجربة ثرية، الأمر الذي يجعله معدا للترقية .

3) التقييم والترقية البطيئة: لا تتم الترقية في معظم المنظمات باليابان خلال كل عشر سنوات ، وهذا الإجراء يطبق على جميع العاملين بالمؤسسة .

4) الانضباط الذاتي : يعمل الموظف والعامل من تلقاء نفسه وبدون توجيه أو مراقبة من رئيسه، وهو أقل نسبة غياب عن عمله ، وهو يقوم عادة بعمل إضافي تطوعي

بدون أجر .أصبح إحسان العمل جزء من مقومات شخصية الفرد الياباني ، نابع من ضميره ومن ثقافته وتربيته . فالعمل لديهم مزيد من العبادة ومزيد من متعة الحياة.

5) طريقة اتخاذ القرارات الجماعية : تعتمد المؤسسات اليابانية على القرار الجماعي المشترك سواء كان يتعلق بإحداث تعديل في عمليات الإنتاج أو بتأسيس مصنع جديد. «في اتخاذ القرارات ، اليابانيون يبدلون قصارى جهدهم في التركيز على الأهداف العامة للمؤسسة ، للبحث عن الحلول الأكثر حذا في النجاح ، وهذا يكون عن طريق «البحث عن المعلومة » التي تشكل الحجر الأساس في هذه العملية»⁽¹⁶⁾.

6) الاهتمام الشامل بالفرد: تهتم المؤسسات اليابانية بشمولية العناية والاهتمام بالعاملين والموظفين، ففي الاحتفالات بترجيحهم يحضر الحفل أهلهم وذوهم ، وتنعكس هذه الصفة الشمولية والاهتمام الكلي على الثقة المتبادلة والألفة والمودة .

7) الإدارة الأبوية⁽¹⁷⁾: إحدى وظائف المدراء في اليابان تربية وإعداد مدراء المستقبل، فكل المدراء يجب أن يشرعوا في المستويات الدنيا ثم يتسلقوا السلالم الإدارية حتى يصلوا القمة ليصبحوا مدراء للمؤسسة، لهذا فإن الشهادات الجامعية العالية لا معنى لها في اليابان، فالفرد يتعلم في الجامعة، ولا عجب أن يكون رئيس وزراء اليابان (تاناكا) حاصلا على الشهادة القانونية العامة فقط.

على أي حال في السنين العشرة الأولى من عمل الموظف يقوم بإنجاز الأعمال الإدارية غير الرسمية وهي التي أطلق عليها (God Father) فيصبح مديراً غير رسمي، أي أنه يقوم بأعمال الإدارة تحت إشراف المدير، فيسمع شكاوى الموظفين، وله صلاحية نقل الموظف من مكان لآخر، كما وأنه يقوم بإعطاء الموظف درجة أعلى ليصبح بالمستوى الذي يناسبه.

ومن أبرز سمات (الإدارة الأبوية) التعامل الأبوي للمدير مع عماله وموظفيه، فهو يتعامل معهم كما يتعامل الأب مع أبنائه فيشملهم بعطفه، حتى أنه يساهم في حل مشكلاتهم العائلية كالزواج وما شابه ذلك، ومشاركتهم في اختيار الزوجة المناسبة. ويشير (سابورو اوكيتا) إلى عامل التضحية عند الموظفين، ويذكر مثالا على ذلك، وافق الموظفون والمدراء في شركة (مزدا) عام 1970 وشركة برانيف عام 1980م عند تعرضهما للخسارة، وافق العاملون على تحمل قسط من هذه الخسارة فقد تنازل موظفو شركة (مزدا) عن 50 % من رواتبهم ومكافآتهم كما وافق موظفو شركة برانيف للطيران على اقتطاع 90 % من رواتبهم لسد العجز في الشركة.

بروح العائلة وفق تقاليد اجتماعية خاصة استمدت من تاريخ الشعوب ومن ماضي الدول، وتم تطويرها لتناسب البناء الحديث للشركات، والمتمثلة في العوامل الأساسية التالية:

أولا : المدونة الأخلاقية للساموراي:

حيث أن هذه المدونة التي تلهم المديرين اليابانيين تنقسم الى مجموعة من الفضائل الأخلاقية مثل: الاستقامة، الصدق، الشجاعة، واجب، الولاء،..

الانضباط الذاتي ، الشرف . روح الجراحة، التأدب، التضحية بالذات . والاقتصاد في الإنفاق... الخ

وفي اليابان التاريخية وخاصة في فترة ما بعد الهزيمة القاسية في الحرب ، فان ممارسة هذه القيم تصبح ذات أبعاد وطنية كبيرة كطريق مشرف لخدمة الوطن، فإلى جانب أنها مكنت الشركات من تحقيق مستوى عال من الحماسة في العمل والولاء للشركة التي يعملون فيها ، فإنها ساهمت في إيجاد نمط من الحياة والعلاقات الأسرية داخل الشركة⁽²⁰⁾.

«الفرد الياباني نادرا ما يكون منفردا، فهو متصلأ أكثر بجماعة العمل ومندمج بشكل كثيف بشبكة للعلاقات الصناعية ...» هذه شبكة العلاقات موجودة في المكان، حيث تؤدي في أن واحد وظيفتين منها تسير المهنة وأخرى مراقبة اجتماعية ، كما يأخذان في الحسبان في أن واحد الحلول التقنية والاقتصادية وسلوك الأفراد... إذ تشكل العلاقات الصناعية (أو المهنية) ركيزة للأخلاق الاجتماعية... ويلاحظ لدى سلوك اليابانيين في المؤسسة مراقب بأخلاق الفريق أو الجماعة.. وهذا هو مفتاح الفعالية .. اليابان مجتمع مبني على الأخلاق أولى من القانون⁽²¹⁾. وهذه الأخلاق تركز على سلوك الانضباط الذاتي للفرد وللجماعة وللمؤسسة الذي يصب في حوض المجتمع بأكمله.

جدول يوضح خصائص الإدارة في اليابان بالمقارنة بالإدارة الأمريكية والدول الغربية⁽²²⁾:

ثانيا : الانضباط الكامل⁽²³⁾:

ان الانضباط في مشروعات وشركات اليابانية قد اتخذ مظاهر سلوكية حاكمة من الإتقان الى الصدق والأمانة، والنظافة، واحترام قيمة الوقت. وقد تشكل السلوك الانضباط للأفراد داخل وخارج المشروع، وهو سلوك حضاري في كافة نواحي المعاملات الاقتصادية. وأصبحت جوانب هذا الانضباط شاملة لعدة عناصر هي:

أ) المواعيد والوقت... سواء فيما يتصل بالحضور أو

8) الدور الموجه للحكومة: إن الأجهزة الحكومية كانت ولا تزال تمارس دورا أساسيا في دعم الشركات اليابانية.. أي تمارس دورا كبيرا في توجيه الشركات (بطريقة غير مباشرة طبعا) لأهداف قومية كالإكتفاء الذاتي الياباني ودفع التقدم التقني الياباني.

كما أن الانضباط والولاء اللذين يميزان الشركات اليابانية يسهمان في زيادة تأثير الدور الحكومي من أجل خلق الموازنة بين رح ومسؤولية هذه الشركات.

ومما يلاحظ على الشركات اليابانية أنها أكثر تقبلا لدور الحكومة التوجيهي الذي تعتبره دورا إيجابيا وضروريا في أكثر الأحيان⁽¹⁸⁾.

هذه باختصار أهم عناصر الرقي في الإدارة اليابانية وبالتالي للتقدم الياباني الذي أثار إعجاب الكثير.

هذا ما يتعلق بالمؤسسات والمصانع العامة، أما المعامل الخاصة فأغلبها معامل صغيرة تقتصر على أعضاء العائلة فقط، وتناط إدارة هذه المعامل برب العائلة الذي يمتاز بطول الخبرة والكلمة المسموعة عند جميع أعضاء العائلة وهي عناصر مهمة لنجاح المؤسسة حتى لو كانت صغيرة.

كما تشتمل على العقائد الإدارية وتتمثل في التوجيهات الآتية:

1. اعتراف الإدارة بدور الربح في نظام المشروع الخاص.
2. تحسين العلاقة الصناعية بشكل يدفع الأفراد إلى ممارسة قدراتهم الخلاقية في العمل.
3. شجب المنافسة الهدامة وخلق جو تنافسي طابعه الإنصاف والعدالة.
4. تحمل القيادات الإدارية لمسؤولياتها حيال المجتمع المحلي عن طريق حل المشاكل الاجتماعية للعلاقات الصناعية.
5. اهتمام الإدارة بالمسؤوليات المباشرة وغير المباشرة تجاه المجتمع ككل⁽¹⁹⁾.

وبرغم الطبيعة غير الرسمية لهذه العقيدة إلا أنها عبرت عن الاتجاهات السائدة في بيئة الأعمال اليابانية التي قللت من أهمية الربح وأبرزت مسؤولية الأعمال حيال العاملين والمنافسين والعملاء والمجتمع ككل.

ثالثا : أخلاقيات المهنة

لقد استطاعت اليابان أن تكون من الأخلاق التقليدية كالطاعة والاحترام والمودة منظومة فاعلة ومتكاملة الجوانب، منظومة تجمع ما بين الأصالة التاريخية المستمدة من الحضارات، وما بين المعاصرة الحديثة. فالإقتصاد يدار

بيان	الإدارة اليابانية	الإدارة في الولايات المتحدة والدول الغربية الأوروبية
العمل	مدى الحياة «55 سنة»	وفقا لحالة العمل وحاجته
حالة العمل	مستقرة ومتوازنة	قلقة ضاغطة
الهيكل الإداري	مفتوح عالي المرونة	مغلق جامد عديم المرونة
الأجور	متجانسة ومتقاربة	متفاوتة بشدة
الحوافز	جماعية	فردية
أسلوب العمل	فريق عمل متكامل	فرد يقود مجموعة تابعين
مصدر القوة	الروح الداخلية	القوة الخارجية
معدل دوران العمالة	طويل الأجل بطئ	قصير الأجل سريع
محور الاهتمام	الاهتمام الكلي الشمولي العام	الاهتمام الجزئي الخاص
المسؤولية	المسؤولية الجماعية	المسؤولية الفردية
الرقابة	رقابة ضمنية قائمة على الضمير والحس الذاتي	رقابة علنية سافرة
اتخاذ القرار	يتم جماعيا بالمشاركة مع المنفذين	يتم فرديا يمليه القائد

الأعمال .. ويتم التسليم والاستلام في المكان المحدد ، وفي الوقت المحدد وبالشكل المتفق عليه والتقيد حرفيا بما نص عليه الاتفاق.

هـ) الجودة والخدمة .. المتفق عليها، وبشكل أفضل مما هو متفق عليه من حيث: . كرم المعاملة . حسن الاستقبال . والاحترام والتقدير الكامل للعميل.

فالجودة لا تتصل فقط بالسلعة ومواصفاتها وغلافها وطرق الاستعمال، ولكنها تتصل أيضا بظن تقديمها الى المستهلك وعرضها في الأسواق. كما يجب الإشارة أن «حلقات الجودة أدخلت باليابان عام 1962، حيث كان يدرك لها في هذه الفترة كوسيلة ضرورية في سعي الاتصال والابداع وتسيير النوعية . كما اهتمت كل من الولايات المتحدة الأمريكية باستعمال حلقات الجودة منذ السبعينات وفرنسا في الثمانينات»⁽²⁴⁾.

الانصراف، أو الوقت الذي يستغرقه أداء العمل، أو تنفيذ الصفقات والعقود والالتزامات.

ب) التكلفة والجهد ... فالهدف الرئيسي والأساسي هو تخفيض التكلفة الى أدنى تكلفة ممكنة. سواء من خلال عدم السماح بإنتاج منتجات معينة، أو من خلال عدم السماح بوجود أي مخزون من أي مواد الا في أضيق الحدود، وان يتم إتاحة وعرض أي منها في أقرب وقت آمنى لوقت الحاجة.

ج) العناصر ومستلزمات الإنتاج .. كل وظيفة من الوظائف لها معايير قياسية للتكلفة وللوقت وللجهد البشري، وهي معايير ارتقائية تتطور مع الوقت وبمرور الزمن لما لعامل الخبرة والتطور التكنولوجي من تأثيره على تخفيض التكلفة.

د) الاستلام والتسليم .. وهي أهم عوامل وصفات الانضباط والتي تحرص عليه كافة المشروعات ورجال

فإن كل فريق حريص على :

. حسن الاختيار لأعضاء الفريق يسهم بشكل فعال في إنجاز المهمة.

. المحافظة على دافع وإنجاز كل عضو فيه والحرص على استمراره في العمل، في الوقت ذاته الحرص على إعطاء كل فرد حقه وعائد نشاطه.

. العمل على زيادة القدرة والمهارة والدراية لكل الأعضاء من خلال عمليات التدريب المستمر، وعلى التعلم، ومن ثم فإن الجميع يتأكد من سلامة وفاعلية وقدرة الآخرين، وكل منهم تزداد ثقته في كفاءة ومهارة الآخر وبشكل يجعل يطمئن إليه ويثق فيه، وبالتالي فإن هذه الثقة تجعل كل منهم مطمئن إلى أداء الآخر، وأن هذا الأداء سيتكامل مع الأداء الخاص به ومن خلال هذا التكامل يتحقق الإنجاز المطلوب .

وتصبح الثقة في الآخرين والتأكد والتيقن من سلامتهم وصلاحياتهم وتعاونهم هو أساس التقدير والاحترام المتبادل بين الأفراد العاملين في المشروع وأساس النجاح والتفوق والامتياز.

سادسا: التفهم والتفاهم :

يظهر هذا العنصر عندما تحدث مشكلة أو أزمة من الأزمات ..حيث يجتمع رؤساء العمل ، او رئيس فريق العمل ويعيد توزيع المهام والأدوار على أعضاء الفريق لإسناد مهام جديدة أو أعباء جديدة لبعض أعضاء الفريق... ويقابل الجميع هذه العمليات بتفهم وبتفاهم وترحاب كامل وبدون أي من العباداة ،ومزيد من متعة الحياة، فالإنسان خلق من أجل العمل وعمارة الكون، وأنه وجد من أجل السعي نحو الأفضل، وأن هذا السعي هو الذي يخلق المكانة والتقدير والاحترام وان عناصر الولاء والانتماء والحب بين العامل وزملاؤه في الشركة التي يعمل بها هي أساس اعتزازه وشعوره بالرضا. أن هذا كله يمثل منظومة متكاملة فاعلة تعطي مزيدا من القدرة والواقعية للمشروعات في دولة اليابان»⁽²⁶⁾.

سابعا : الحوافز :

إن الحافز الرئيسي للعاملين هو الحصول على العمل مدى الحياة في المشروع. وأن الحياة والعمل يشكلا وجهان لعملة واحدة بالنسبة للعامل الآسيوي. وهناك تقارب

(و) الصيانة والإصلاح.. وخدمات ما بعد البيع والمتبعة المباشرة وغير المباشرة من خلال الزيارات الاجتماعية والمناسبات للتأكد من رضا العميل ومن انتظامه واستمراره في التعامل والرضا عن هذا التعامل. وأن السلعة التي حصل عليها تصل بكفاءة وأنها توافقت احتياجاته ورغباته ، وأنها تشبع تطلعاته. وفي الوقت نفسه إتاحة الصيانة والإصلاح السريع لأي أعطال تحدث له ..بل ودرجة الاستبدال الكامل لها بسلعة أخرى جديدة .» ومن خلال الانضباط الكامل يتم إعادة تطوير وتكييف هيكل القيم ونسق العادات والتقاليد وفقا للمتغيرات التي تطرأ على هيكل النسيج الاجتماعي وبما يضمن تحقيق التواصل والانتظام وتلاحم الأجيال بشكل مستقر وبشكل سليم متماسك ومتوازن في الوقت ذاته.

ثالثا : الانضباط الذاتي في العمل⁽²⁵⁾:

وقد تكون من بين أهم مقومات اليابانية.. قدوة الفرد الياباني في سلوكه و تصرفه و محاسبته لنفسه قبل أن يحاسبه غيره ،و عبادته لعمله و الحرص على أداء دوره بروح من الجدية والالتزام والتفاني والإخلاص ، بحيث أصبح إحسان العمل و تجويد تطويره جزء من مقومات شخصية الفرد الياباني، نابع من ضميره ومن ثقافته وتربيته، لذلك كل فرد فيها يعرف دوره في الحياة و يؤديه بحماس وإيمان لا ينتظر من أي جهاز سواء أكان داخل العمل أو خارجه أن يكون عليه رقيبا أو حسيبا.. أي أن كل فرد يعمل في إطار الانضباط الذاتي الذي تساهم في تحقيقه ثقافة المنشأة.

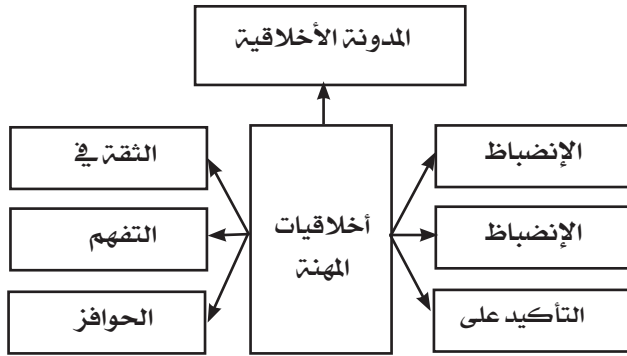
رابعا : التأكيد على الجماعة :

ثقافة اليابان في الشركات تركز على الجماعة(الفريق) أكثر مما ركز على الفرد، وعلى التفاعل السلوكي أكثر من الاستقلال والعزلة، وعلى المسؤولية الجماعية مما تركز على المسؤولية الفردية.. الخ، وهذا ما يجعل الجماعة وسيلة تكامل وترابط من أجل الولاء والتمسك بقيم الشركة لدى الأفراد..

خامسا : الثقة في الآخرين :

لما كان العمل الجماعي يعتمد من حيث المبدأ على وجود أطراف أخرى أو أفراد آخرين فإن الثقة في قدرة فريق المهام على تحقيق المطلوب تتوقف على مقدار ثقة كل منهم في الآخر، وفي قدرة هذا الآخر على إنجاز المطلوب، في الوقت المطلوب ، وبالشكل المطلوب....ومن هنا

الأداء، أو كمبلغ مقطوع يدفع للجميع، أو كجوائز مادية جماعية مثل الرحلات حول العالم أو حضور المسارح وحفلات السينما»⁽²⁷⁾.



الشكل رقم (2) : يمثل أخلاقية المهنة باليابان

الأعياد في اليابان⁽²⁸⁾

أول جانفي	عيد رأس السنة
15 جانفي	عيد يوم الرشد
11 فبراير	عيد تأسيس الأمة
21 مارس	عيد الربيع
29 أبريل	عيد يوم الطبيعة
3 ماي	عيد يوم الدستور
5 ماي	عيد الأطفال
15 سبتمبر	عيد احترام الأكابر
23 سبتمبر	عيد الخريف
10 أكتوبر	عيد يوم الصحة والرياضة
3 نوفمبر	عيد يوم الثقافة
23 نوفمبر	عيد احترام للعمل
23 ديسمبر	عيد ميلاد الإمبراطور

كبير ما بين مستويات الأجور والمكافأة التي تصرف سواء للعمال أو لمديري المشروع. فالجميع

يحكمهم دستور غير مكتوب يجعل من الإدارة والعمالين في المشروع جسدا متلاحما واحدا. فالإدارة والعمال على قدم المساواة، وأنهما معا يحصلان على نصيب عادل من الأرباح عندما تكسب الشركة، وأنهما معا عليهما واجب والتزام أدبي نحو المشروع الخاسر لتحويله إلى رابح، ويتم ذلك من خلال مضاعفة الجهد والعمل، وأن هذا الالتزام نابع من الرغبة المشتركة لضمان وتأمين استمرارية المشروع وديمومة وظائف العاملين، والارتقاء بمستوى معيشتهم.

هناك مجموعة عناصر رئيسية تتفاعل مع بعضها البعض ومع مستجدات الظروف والبيئة المحيطة لتضفي طابعا خاصا في عملية التحفيز، وهي كما يلي:

1. عمل جذاب : ينظر إليه المجتمع نظرة تقدير واحترام، ويصبح هذا العمل أحد الحوافز المعنوية..الذي يعني مجرد الحصول عليه والانتماء إلى أسرته أحد الحوافز الرئيسية للشباب المتطلع إلى المستقبل.

2. مشروع ناجح: الذي يضمن مستقبل مستقر ومستمر للعامل فيه.

3. وظيفة محترمة : هامة ورئيسية وضرورية ولها ولشاغلها كل التقدير والاحترام من جانب المشروع والعاملين فيه.

4. دخل مناسب: يغطي احتياجات الفرد الضرورية ويمكنه من الادخار للمستقبل، وفي الوقت ذاته يمكنه من الاستثمار في شراء أسهم وسندات المشروع الذي يعمل فيه، ومن ثم فإن عائد عمله يعود عليه بشكل مباشر في شكل أجور ومكافآت وحوافز، وغير مباشر في شكل أرباح للأسهم التي اشتراها.

5. فرص للتقدم : في إطار العمل الجماعي..حيث يتيح المشروع للفرد فرص للتقدم وإن كانت الترقيات بطيئة.

6. فرص للارتقاء :..يقوم المشروع بالدورات التدريبية المتكاملة والمستمرة طوال العمر الوظيفي للفرد. والبعثات التدريبية المتخصصة في الخارج للحصول على معلومات غير متوفرة في الداخل.. وسياسة التناوب الوظيفي والتنقل في العمل لاكتساب المعرفة والخبرة.

7. حوافز مادية جماعية : هي حوافز متنوعة تشمل مبالغ مالية معينة تحدد كنسبة من الإنجاز ومن

الفكري في ميدان التأليف الذي يلعب الدعم الأساسي في رفع المستوى الفكري لدى المجتمع الياباني :

جدول يوضح عدد المصادر موزعة حسب المواضيع المنشورة باليابان⁽²⁹⁾ :

يلاحظ في جدول الأعياد « غياب أول مايو » العيد العالمي للشغل، بينما يحتفل بعيد « احترام للعمل » يوم 23 نوفمبر.

يقول ابن خلدون « انما تكثر العلوم حيث يكثر العمران وتعظم الحضارة ».أخذنا نموذج من الإنتاج والإبداع

السنة	العلوم الإاج	الأدب	الفن	تكنولوجيا	علوم طبيعية	المجموع
1950	1.788	2.188	571	715	1.035	11.201
1960	3.527	5.705	1.141	1.850	1.404	23.682
1970	4.262	3.593	1.712	1.933	1.427	18.754
1980	6.251	5.571	3.260	2.552	2.300	27.891
1990	9.798	8.792	3.348	3.446	2.970	40.576

الخلاصة : دروس من من ذخيرة .باح التجربة اليابانية

المحاولة من هذه الدراسة، هو عبارة عن فتح نافذة عن العالم المتطور وخاصة في المجتمع الياباني. من خلالها نسعى الى إظهار الجوانب المميزة والمرتكزات التي تقوم عليها الإدارة اليابانية و التعرف على القيم الحضارية اليابانية التي كانت سببا في نجاح الأعجوبة الاقتصادية، ولاسيما عن طريق السلوك الحضاري المتمثل في «الانضباط الذاتي للأفراد»، والتعرف على أبعاد المفاهيم والممارسات المتبعة في الإدارة اليابانية التي ساعدت على ترسيخ الانضباط الذاتي في ميدان العمل.

من أجل الاستفادة من التجربة اليابانية في الإدارة الجزائرية ، يجب بذل الجهود لتعديل وملائمة هذه التجربة وجعلها مناسبة لاحتياجات البيئة الجزائرية لتتماشى مع قيم ومبادئ المجتمع الجزائري المتمثلة في الإسلام والعروبة والأمازيغية. على اثر ذلك ارتأينا الاهتمام بهذا المجتمع العملاق، حيث قدمت دراسة تحت عنوان :

الانضباط الذاتي للأفراد في المؤسسة الصناعية الجزائرية «دراسة حالة مؤسسة الأسمنت بالشلف (30)، والتي كانت بمثابة أول دراسة علمية في العالم العربي ، كما يمكن الرجوع اليها للاستفادة من أول خطوة علمية في هذا الميدان

الهوامش

(1) إدوارد ليتوك ، انهيار الحلم الأمريكي ، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان ، سرت، 1995. ص.ص 312 و 317.

(2) أنظر info@samarra-iraq.com

(3) محمد العربي ولد خليفة، المهام الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائرية ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية، 1989، ص 248.

(4) وزارة التربية الوطنية ، الجغرافيا ، السنة الثانية من التعليم المتوسط ، الجزائر، الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية ، 2005، ص 42.

(5) وزارة التربية الوطنية ، الجغرافيا ، المصدر نفسه ، ص 36.

(6) الخضيرى (محسن احمد) ، الإدارة في دول النمرور الأسبوعية، القاهرة، ايتراك للنشر والتوزيع 1999، ص ص 5.4.

(7) بيتر ف دراكر ، الإدارة للمستقبل ، التسعينات وما بعدها ، ترجمة صليب بطرس، القاهرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1995، ص 294.

(8) المرسى جمال الدين محمد و أبو بكر مصطفى محمود، طارق رشدي جبة، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، منهج تطبيقي، الإسكندرية، الدار الجامعية ، 2002 ، ص ص 568 . 569

(9) حسن احمد الخضري . المرجع نفسه ، ص 16.

(10) محسن أحمد الخضيرى. المصدر نفسه. ص، ص 73. 72.

(11) محسن احمد الخضري . المصدر نفسه. ص، ص 20. 18.

(12) BROCHIER (Hubert), Le miracle économique Japonais, ed Calmann-Lévy, p 62

- (23) أحمد الخضري ، المصدر نفسه ، ص ص 114 . 119.
- (24) Daudin (Jean-jacques & Tapiero (Charles). Les outils et le contrôle de la qualité. ed Economica.Paris.1996.p 21.
- (25) د.كمال حمدي أبو الخير،التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة المتواصلة،القاهرة، مكتبة عين شمس، 1997، ص 129 .
- (26) محسن أحمد الخضري : المصدر نفسه .ص ص 122.125.
- (27) محسن أحمد الخضري : المصدر نفسه ، ص.ص.126. 130.
- (28) Le Japon d'aujourd'hui. international Society Educational information .Royal Wakaba. Tokyo. 1989.p 123.
- (29) Shoji Kokichi , La société Japonaise. international Society Educational information .Royal Wakaba. Tokyo.p 64 Serie des textes de références -6.
- (30) تقيّة محمد المهدي حسان، الانضباط الذاتي للأفراد في المؤسسة الصناعية الجزائرية. دراسة حالة : المؤسسة الوطنية للأسمنت بالشلف، أطروحة دكتوراه دولة في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر ، 2007.
- (13) ريشارد. ت باسكال وانتوني ج. أثوج ، فن الإدارة اليابانية ، الرياض ، مطابع معهد الإدارة، 1986، ص 95.
- (14) محسن أحمد الخضري : المصدر نفسه ، ص ص 42.43.
- (15) ناصر محمد العديلي ، السلوك الإنساني والتنظيمي، الرياض، الإدارة العامة للبحوث، 1995، ص ص 35.36
- (16) EZRA F.vogel, Japan as Number One.Lessons for América.Havard University Press. 1978.p 51
- info@samarra-iraq.com ((17
- (18) نجم عبود نجم ، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000، ص 178.
- (19) علي السلمي ود.ل.نهرت، سياسات و استراتيجيات الإدارة في الدول النامية، القاهرة ، مكتب غريب، 1964، ص 320 .
- (20) ميري هوايت : التربية والتحدي: التجربة اليابانية:ت: سعد مرسي أحمد وكوثر حسين، عالم الكتب، القاهرة ، 1991، ص 30.
- (21) Gelinier (Octave). Morale de la compétitivité leçons du Japon pour la France , ed Hommes & techniques .1982 p p 59 -62
- (22) محسن أحمد الخضري : المصدر نفسه ص 7.